



Investigating the Effect of High Performance Work Systems on Individual and Organizational Effectiveness through Mediating Role of Human Resource Flexibility (Case Study: An Military Organization)

Mostafa Zarei ¹ | Abbas Tahmasebi ² | Mohammad Selgi ³

Abstract

Organizations need effective human resource management to achieve the best results. Human resource management measures can affect the performance of the organization and create a sustainable competitive advantage and survival in the dynamic environment. High -performance work system is a coherent set of relevant human resource management measures that, while selecting and developing effective work forces to achieve the goals and purposes of the organization. The purpose of the research is to investigate the impact of high -performance work systems on individual and organizational effectiveness with mediation of the flexibility of human resources in a military organization. In this regard, based on a cross-sectional survey research in a Military organization with a sample sampling of 21 managers and experts, the selection to validate the model, the impact of high-performance work systems on individual and organizational effectiveness through the resilience of human resources flexibility Structural Equation Modeling Method. The results of the final modeling showed that the human resource flexibility variable had the highest possible effect size of 60% in the research model. Considering the significance of the whole model paths, the most effective path of the model with regard to the high value of the path coefficient, the pathway of the impact of the working system the high performance is on the flexibility of human resources with a value of 78%. Also, considering the values of the coefficient of model determination, all the measures in the power model explain 65 percent of the individual effectiveness changes and 70 percent of organizational effectiveness, while the flexibility of human resources in the role of mediator is 35 percent of the impact of high performance work systems on individual effectiveness and by 34 percent, the effect of high performance work systems on the effectiveness of the organization is moderated. If high-performance work systems can be designed and constructed correctly, it can be possible to consider the components of it, such as job design, bonus system, organizational structure, information system, people (selection, training and empowerment). A great impact on the flexibility of the organization's human resources can be created and consequently enhances the effectiveness of individual and organizational effectiveness.

Keywords: Vulnerability, Security; Threat, Israel, Axis of Resistance.

DOR: 20.1001.1.20086121.1401.21.1.3.0

1. Corresponding Author, Ph.D. in Industrial Engineering, Imam Hussein University, Tehran, Iran
Mozare66@yahoo.com
2. Ph.D. Candidate, Department of Industrial Engineering, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran
3. Assistant Professor, Department of Financial Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hussein University, Tehran, Iran



بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی)

مصطفی زارعی^۱ | عباس طهماسبی^۲ | محمد سلگی^۳

چکیده

سازمان‌ها برای دستیابی به بهترین نتایج، نیازمند مدیریت اثربخش منابع انسانی هستند. اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار داده و در محیط پویا مزیت رقابتی پایدار و بقا برای سازمان‌ها ایجاد نماید. سیستم کاری با عملکرد بالا یک مجموعه منسجم از اقدامات مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی است که موجب می‌شود ضمن انتخاب و توسعه نیروهای کاری اثربخش به منظور کسب اهداف و مقاصد سازمان، آنان را حفظ نموده و برانگیزاند. هدف پژوهش بررسی تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در یک سازمان نظامی است. در این راستا، بر اساس پژوهش پیمایشی- مقطعی در یک سازمان نظامی با نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس، تعداد ۲۱ نفر از مدیران و کارشناسان، انتخاب تا به تأیید مدل، تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به دست آید. نتایج ضمن ارائه مدل نهایی نشان داد متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارای بالاترین اندازه اثر ۶۰ درصدی ممکن در مدل پژوهش است و با توجه به معناداری کل مسیرهای مدل، تأثیرگذارترین مسیر مدل با توجه به مقدار بالای ضریب مسیر، مسیر تأثیر سیستم کاری با عملکرد بالا بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با مقدار ۷۸ درصد است. با توجه به مقادیر ضریب تعیین مدل، کل سنجه‌های مطرح شده در مدل، قدرت تبیین ۶۵ درصدی تغییرات اثربخشی فردی و ۷۰ درصدی اثربخشی سازمانی را دارند. انعطاف‌پذیری منابع انسانی در نقش میانجی ۳۵ درصد تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و ۳۴ درصد تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی سازمانی را تعدیل می‌کند. اگر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را با در نظر گرفتن درست مؤلفه‌های آن همچون طراحی شغل، سیستم پاداش، ساختار سازمانی، سیستم اطلاعاتی و نیروها در نظر گرفت، می‌توان تأثیر زیادی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی سازمان ایجاد کرد و به تبع آن باعث ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی گردید.

کلیدواژه‌ها: سیستم‌های کاری با عملکرد بالا؛ اثربخشی فردی؛ اثربخشی سازمانی؛ انعطاف‌پذیری منابع انسانی.

DOR: 20.1001.1.20086121.1401.21.1.3.0

Mozare66@yahoo.com

۱. نویسنده مسئول: دکتری مهندسی صنایع، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

مقدمه

طی دو دهه گذشته پژوهش‌های زیادی درباره چرایی و چگونگی تأثیرگذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر کسب مزیت رقابتی انجام شده است. اگرچه پژوهش‌هایی که با رویکرد سنتی در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام شدند بر تأثیر جداگانه هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی تمرکز داشتند، اما پژوهش‌هایی که با رویکرد راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام می‌شوند بر تأثیر سیستمی اقدامات مدیریت منابع انسانی تأکید دارند (ژیانگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۲۶). طبق نگرش سیستمی، عناصر یک سیستم بر یکدیگر تأثیر متقابل می‌گذارند و ممکن است آثار یکدیگر را تعدیل کنند، خنثی نمایند یا موجب ایجاد خاصیت هم‌افزایی شوند. از آنجا که سازمان‌ها اقدامات مختلفی را در حوزه مدیریت منابع انسانی به کار می‌گیرند هر یک از این اقدامات تأثیر متفاوتی به همراه خواهد داشت. به‌عنوان مثال پرداخت مبتنی بر عملکرد ممکن است باعث ایجاد رقابت بین کارکنان شده و همکاری بین آن‌ها را تضعیف کند. در نتیجه مانعی برای اثربخشی و افزایش عملکرد می‌شود (آلفس^۲ و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۱۶). برای اینکه درک بهتری از اثربخشی اقدامات منابع انسانی حاصل شود محققان به جای اینکه اقدامات مدیریت منابع انسانی را به‌صورت مجزا در نظر بگیرند و تأثیر هر یک را بر ادراک، نگرش و رفتار کارکنان به‌طور جداگانه بررسی کنند باید تأثیر این اقدامات را به‌صورت سیستمی بررسی کنند (اسچملتر^۳ و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۱۸). سازمان‌ها به دنبال سیستمی هستند که بتواند بقا و تعهد سازمانی را افزایش دهد و همچنین به سازمان در رسیدن به هدف نهایی خود که افزایش بهره‌وری و عملکرد است، یاری رساند. یکی از این سیستم‌ها، سیستم کاری با عملکرد بالا نام دارد (بشیر، ۲۰۱۱: ۶۷). بنابراین از دو دهه گذشته، پژوهشگران و طراحان سازمان، توجه فراوانی به سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نموده‌اند. ایجاد شکل‌های جدیدی از فرایندهای کاری، افزایش استفاده از فناوری و به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی با وجود سیستم‌های کاری عملکرد بالا، به یک عامل حیاتی برای موفقیت سازمان تبدیل شده است. از لحاظ تئوری سیستم کار با عملکرد بالا باید از طریق ایجاد مزایایی که به‌طور مستقیم سازمان و کارکنان آن را در

1. Jiang
2. Alfes
3. Schmelter

رشد و پیشرفت شغلی ارتقا می‌دهد، به موفقیت شغلی کمک کند. به طوری که تجربه نشان می‌دهد، محصولات با فناوری پیشرفته و رشد سریع، موفقیت کسب و کار را تضمین نمی‌کند. باید کسی در سازمان باشد تا چگونگی تأثیر فعالیت‌های تجاری، سبک مدیریت و تغییرات راهبرد بر افراد سازمان را تشخیص دهد. این سازمان باید کار و سیستم‌های مدیریت عملکرد را به گونه‌ای طراحی کند تا بهترین خروجی را از کارکنان بیرون بکشد. این چالش‌ها یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت عالی سازمان هستند. به همین دلیل، در این پژوهش به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد سازمانی پرداخته می‌شود که به سطح بالای عملکرد می‌انجامد که با معیارهایی مانند سود درازمدت، کیفیت و رضایت مشتری سنجیده می‌شود؛ بنابراین به بررسی سیستم‌های کار با عملکرد بالا و توصیفی از عناصر و پیامدهای این نظام می‌پردازیم. سپس شرایطی که به عملکرد بالا کمک می‌کند را شناسایی کرده و توضیح خواهیم داد که چگونه اقدامات مختلف مدیریت منابع انسانی می‌تواند به اثربخشی فردی و سازمانی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان کمک کند.

بیان مسئله

فرایند مدیریت منابع انسانی شامل جذب و استخدام، آموزش و بهسازی، به کارگیری و انتصاب، نگه‌داشت منابع انسانی برای تحقق اهداف سازمانی است (بشیر، ۲۰۱۱: ۶۹). امروزه منابع انسانی مهم‌ترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی محسوب می‌شوند و مدیران به دنبال ارائه برنامه‌هایی برای ایجاد هماهنگی میان اهداف و نیازهای نیروهای انسانی در روش‌های تأمین اهداف سازمانی هستند. در حال حاضر موقعیت سازمان‌ها به صورتی در آمده است که داشتن منابع انسانی راضی، پرانرژی، خلاق و متعهد مهم‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شود. به همین دلیل وجود عواملی که انگیزش، رضایت و تعهد کارکنان را نسبت به شغلشان افزایش دهد، اهمیت دارد (میرکمالی، غلامزاده، ۱۳۹۱: ۱۲۸)؛ بنابراین با در نظر گرفتن نیاز به منابع انسانی کارآمد و به‌منظور کسب مزیت رقابتی، سازمان‌ها ناگزیر هستند به مسائلی از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزش کارکنان خود توجه کنند. سه مفهوم رضایت شغلی، انگیزش و تعهد سازمانی جزء خروجی‌های نگرشی منابع انسانی محسوب می‌شوند؛ پس سازمان‌ها از

روش‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی استفاده می‌کنند تا نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را برای رسیدن به اهداف سازمان تجهیز کنند (بشیر، ۲۰۱۱: ۶۹). سیستم کار با عملکرد بالا، نشان‌دهنده سیستم تشریک مساعی مدیریت منابع انسانی است که به خوبی طراحی شده و مدیریت می‌شود. به این ترتیب کارکنان می‌توانند کارایی بالاتری را ارائه دهند. این سیستم، یک سیستم یکپارچه منابع انسانی است که هدف آن استخدام، انتخاب، مدیریت و حفظ بالاترین کیفیت سرمایه انسانی است (کافرکی و داندون، ۲۰۱۵: ۶۶۸). سیستم کاری با عملکرد بالا که شکل نوین مدیریت منابع انسانی می‌باشد، شامل گروهی از شیوه‌های جداگانه اما به‌هم‌پیوسته منابع انسانی است که برای بالا بردن مهارت و تلاش کارکنان و همین‌طور افزایش عملکرد شرکت طراحی شده است. یکی از مأموریت‌های اصلی سازمان‌ها این است که همواره در تدوین راهبردها و برنامه‌های سازمان، اتخاذ تصمیم‌های کلیدی و رویارویی با چالش‌ها، از مشارکت کارکنان بهره‌گیرند. کاربرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا می‌تواند سازمان‌ها را در رسیدن به این مهم یاری کند؛ ایده اصلی سازمان‌هایی که از این سیستم‌ها استفاده می‌کنند، ایجاد سازمانی است که به‌جای تکیه بر نظارت و کنترل، بر پایه مشارکت، تعهد و توانمندسازی کارکنان بنا شود.

پژوهش‌ها در خصوص تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی و همچنین تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و موضوعات دیگر به صورت جداگانه در سازمان‌های مختلف انجام شده است، اما به ترکیب این عوامل و همچنین تأثیر این سیستم در یک سازمان نظامی پرداخته نشده است. به همین دلیل، این پژوهش در پی آن است تا ضمن بررسی و تبیین دقیق رابطه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی، تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان متغیر میانجی بر اثربخشی فردی و سازمانی را در یک سازمان نظامی را بررسی و با توصیف و تحلیل نقاط ضعف و قوت این متغیرها و تأثیر آنها بر یکدیگر برای رفع معایب موجود و نیز تقویت نقاط قوت، گامی مهم در راستای ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی در این سازمان برداشته و بتواند قدمی در توسعه فردی و سازمانی و همچنین ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد کند؛ بنابراین با توجه به موارد بیان‌شده سازمان نظامی به

دلیل نقش وسیع و گسترده‌ای که در انجام و ایجاد امنیت دارد و یکی از عوامل مهم و تعیین کننده برای این مهم، منابع انسانی این سازمان‌ها است و اگر میزان اثربخشی فردی کارکنان و سازمان ارتقا نیابد، سبب آسیب‌های جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق مأموریت‌های سازمان‌های نظامی خواهد شد و نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند؛ پس این امر با ایجاد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا محقق خواهد شد و ایجاد این سیستم‌ها زمانی موفق خواهد بود که کارکنان سازمان‌های نظامی واقعاً انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند. بنابراین پرسش‌های پژوهش به صورت زیر است:

پرسش اصلی: آیا بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در یک سازمان نظامی ارتباط علی معناداری وجود دارد؟

پرسش‌های فرعی

(۱) آیا بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی در یک سازمان نظامی ارتباط علی معناداری وجود دارد؟

(۲) آیا بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی سازمانی در یک سازمان نظامی ارتباط علی معناداری وجود دارد؟

(۳) آیا بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در یک سازمان نظامی ارتباط علی معناداری وجود دارد؟

(۴) آیا بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در یک سازمان نظامی ارتباط علی معناداری وجود دارد؟

بنابراین با توجه به پرسش‌های بیان شده، اهداف پژوهش هم متناسب با پرسش‌های مطرح شده می‌باشد.

پیشینه پژوهش

رایینز اثربخشی را مجموعه تلاش‌های انجام شده سازمان که موجب تکامل و تداوم حیات و بقای یک سازمان می‌شود و همچنین انجام اقدام درست برای رسیدن به اهداف سازمان تعریف می‌کند. پیتر دراگر معتقد است اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست. از نگاه دراگر، اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود. برای سنجش اثربخشی سازمان

می‌توان از معیارهای بهره‌وری، سود، کیفیت، رشد، میزان غیبت و جابه‌جایی در کار، رضایت شغلی، انگیزش، روحیه، کنترل، مدیریت، انسجام، مدیریت تعارض، انعطاف‌پذیری، انطباق، برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، نهادینه کردن اهداف سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، سازگاری نقش و مسئولیت، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، بهره‌برداری از محیط، ثبات و تأکید بر آموزش و توسعه بهره‌جست (هندیانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۹)؛ بنابراین اثربخشی سازمانی عبارت از میزانی است که یک سازمان با استفاده از منابع و بدون فرسوده کردن غیرضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند (رزمجو، ۱۳۹۶: ۱۴۸). اثربخشی سازمان روشی است که سازمان‌ها، چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی ارزیابی می‌کنند (چو^۱، ۲۰۱۳، ۷۷۶). سلاجقه و اشرف‌زاده (۱۳۹۳) بیان می‌کنند که اثربخشی سازمانی برای موفقیت در هر اقتصادی، حیاتی است. به‌منظور دستیابی به نتایج پایدار و افزایش کسب‌وکار سازمان‌ها نیاز به اجرای راهبرد و تعامل با کارکنان است. اثربخشی سازمانی را روشی می‌داند که سازمان‌ها چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی، ارزیابی می‌کنند؛ بنابراین یک سازمان، زمانی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا بیش از آن باشد. باوجوداین می‌توان پذیرفت اثربخشی سازمانی معمولاً در قالب میزان درجه‌ای است که در آن سازمان به اهدافش برسد (ابیلی^۲ و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۰۲).

علی‌نژاد (۱۳۹۵) در پژوهشی به «بررسی مؤلفه‌های اثربخشی اجرای آموزش یگانی در یگان‌های نیروهای مسلح و ارائه الگوی بهینه پرداخت». این پژوهش از نوع کاربردی و روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی است که در آن ۳۴ مؤلفه اثرگذار در اجرای آموزش یگانی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت و از نتایج به دست آمده مؤثرترین مؤلفه‌ها در اجرای آموزش یگانی به قرار زیر شناسایی و در پایان، الگوی بهینه اجرای آموزش یگانی ارائه شد: توجه به هدف آموزش یگانی، وجود اراده همگانی در بین فرماندهان، ساختار و سازمان، تجهیزات کمک آموزشی تخصصی (شبه سازها و...)، خودکفا بودن یگان از نظر مربی، تناسب، قابل اجرا

1. Choo
2. Abili

بودن و محتوای برنامه تفصیلی، کیفیت تدریس مربیان، کیفیت متون آموزشی، وجود فضای کارگاه آموزشی، وجود شاخص‌های سنجش مهارت، تکمیل بودن تجهیزات تخصصی یگان. تولایی و زاهدیان پیشخانی (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی و ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمان‌های دفاعی پرداخت. مدیریت عملکرد رویکرد نظام‌مندی است که از طریق فرایندهای تعیین اهداف راهبردی، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد. در این پژوهش الگوهای مختلف مدیریت عملکرد مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و مقایسه‌ای بین آنها صورت گرفته است؛ سپس با الگوبرداری از نظام آفرینش الهی و مبتنی بر بیانات فرماندهی معظم کل قوا و نتایج بررسی الگوهای موجود، الگوی مفهومی مدیریت عملکرد بومی متناسب با سازمان‌های دفاعی جمهوری اسلامی ایران ارائه شده است. این الگوی مفهومی در نشست‌های خبرگی مختلف و متعدد با حضور کارشناسان و مسئولان مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در نهایت به بالاترین سطح سازمانی، مورد تصویب قرار گرفته است. مقدس شرق و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی ارتباط علی‌نگرش دینی با اثربخشی سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و رضایت شغلی در مدیران ورزش نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران پرداخت. نمونه‌ها ۲۳۴ نفر و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. به‌منظور اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش برای نگرش دینی از پرسشنامه نگرش دینی گلاک و استارک، اثربخشی سازمانی از پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲)، عدالت سازمانی از پرسشنامه عدالت سازمانی نیهوف و مورمن، اعتماد سازمانی از پرسشنامه اعتماد سازمانی الونن و برای رضایت شغلی از پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا (MSQ) استفاده شد. نتایج آماری نشان داد اثر میانجی عدالت و اعتماد سازمانی، مثبت و مستقیم است و با افزایش عدالت و اعتماد سازمانی اثر نگرش دینی بر اثربخشی سازمانی افزایش می‌یابد، اما رضایت شغلی نمی‌تواند در رابطه نگرش دینی با اثربخشی سازمانی نقش واسطه‌ای داشته باشد. تقویت مبانی اعتقادی و نگرش‌های دینی می‌تواند به گسترش عدالت و اعتماد در سازمان کمک کند که این تقویت‌ها مثبت و مستقیم می‌تواند به افزایش اثربخشی در سازمان منجر شود.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی

انعطاف‌پذیری را توانایی شرکت در پاسخ به تقاضاهای متنوع از محیط رقابتی تعریف می‌کنند. از منظر قابلیت‌های حیاتی، انعطاف‌پذیری، شرکت را قادر می‌نماید تا با الزامات متنوع و در حال تغییر محیط بیرونی‌اش سازگار شود و به مزیت رقابتی و عملکرد بالاتر برسد و آن را حفظ کند. تعریف انعطاف‌پذیری ریشه در نظریه‌های فرانوگرا و نظریه‌های مبتنی بر منابع دارد که شامل توانایی شرکت برای نشان دادن واکنش صحیح و مؤثر به تغییرات محیط کسب‌وکار و همچنین توانایی پیش‌بینی تأثیر این تغییرات بر اهداف شرکت است (پورزارع، رحیمی، ۱۳۹۵: ۷). رایت و اسنل، انعطاف‌پذیری منابع انسانی را به این صورت تعریف نمودند: میزان بهره‌مندی منابع انسانی سازمان‌ها از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیمات در محیط رقابتی و همچنین بهره‌گیری سازمان‌ها از مناسب‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای مدیریت بهینه این منابع.

وجود محیط‌های پویا و متغیر و اهداف سازمانی متعارض، مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. هرچه طیف کاربردهای انتخابی یک منبع، بیشتر و زمان و هزینه جایگزین نمودن یک منبع با دیگری کمتر باشد، انعطاف‌پذیری منابع بیشتر خواهد بود. انعطاف‌پذیری منابع انسانی به منزله یک ویژگی درونی سازمان‌ها، دارای سه مؤلفه انعطاف‌پذیری کارکردی، انعطاف‌پذیری رفتاری و انعطاف‌پذیری مهارتی است.

- انعطاف‌پذیری کارکردی: به معنای توانایی منابع انسانی در انجام طیف گسترده‌تری از وظایف است. به عبارت دیگر، انعطاف‌پذیری کارکردی به میزان سازگاری کارکردهای منابع انسانی با طیف وسیعی از موقعیت‌ها، واحدها و بخش‌های مختلف سازمان اطلاق می‌شود. انعطاف‌پذیری کارکردی، باعث می‌شود سازمان‌ها ضمن دستیابی به هماهنگی راهبردی بین واحدهای مختلف خود بتوانند به تغییرات محیطی پاسخ مناسبی ارائه دهند. به عبارت دیگر، انعطاف‌پذیری کارکردی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد کارکردهای منابع انسانی مشابهی را در واحدهای مختلف ارائه و ظرفیتی را ایجاد کنند که به‌سختی بتوان از آن تقلید نمود.

- انعطاف‌پذیری رفتاری: این بعد بیانگر میزان بهره‌مندی کارکنان از مجموعه گسترده‌ای از الگوهای رفتاری است، به نحوی که به آنان امکان سازگاری با الزامات خاص یک موقعیت

را می‌دهد. اگر کارکنان قادر باشند به جای این که از روندی استاندارد تبعیت نمایند، الگوهای رفتاری متعدد را به‌طور مقتضی در شرایط مختلف به کار ببرند، سازمان با سهولت بیشتری با موقعیت‌های متغیر سازگار شده و به آن‌ها واکنش نشان می‌دهد و در نتیجه، رقابت‌پذیری خود را افزایش می‌دهد.

- انعطاف‌پذیری مهارتی: به کاربردهای متعدد مهارت‌های منابع انسانی در وضعیت‌های مختلف و این که چگونه می‌توان افراد با مهارت‌های مختلف را به‌سرعت، سازماندهی مجدد کرد، اشاره دارد؛ به عبارت دیگر، اگر کارکنان یک سازمان دارای تنوع وسیعی از مهارت‌ها باشند و بتوانند وظایف مختلف شغلی را طبق درخواست سازمان انجام دهند، گفته می‌شود که سازمان درجه بالایی از انعطاف‌پذیری مهارتی را داراست (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۰).

نیروی کار انعطاف‌پذیر به‌عنوان عامل حیاتی موفقیت برای مقابله با برخی عدم انعطاف‌پذیری‌های سازمانی و تضمین رقابت سازمانی در محیط‌های چالش‌برانگیز ظاهر می‌شود. انعطاف‌پذیری منابع انسانی، مجموعه فعالیت‌هایی است که سازمان برای تغییر در منابع انسانی و فرایندهای مربوط به مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهد. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به‌عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد تولید شناخته شده است؛ زیرا چندین مزیت راهبردی فراهم می‌کند. استفاده از نیروی انسانی چندوظیفه‌ای به شرکت اجازه می‌دهد تا به‌سرعت به تقاضاهای پیش‌بینی‌نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها به وجود آید، پاسخ دهد. چنین انعطاف‌پذیری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا زمان گردش تولید و موجودی کالا در جریان را کاهش و ارائه خدمات به مشتری را ارتقا دهد، درحالی که استفاده کارا از نیروی انسانی و تجهیزات را فراهم می‌کند (فراسر و هولبی، ۱، ۲۰۱۰: ۷۷). انعطاف‌پذیری منابع انسانی یک ساختار مهم است که مدیران و کارشناسان را قادر به درک بیشتری از نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد شرکت می‌کند. از منظر قابلیت‌های حیاتی، انعطاف‌پذیری، شرکت را قادر می‌نماید تا با الزامات متنوع و در حال تغییر محیط بیرونی‌اش سازگار شود و به مزیت رقابتی و عملکرد بالاتر برسد و آن را حفظ کند (وی^۲ و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۱۰۲).

1. Fraser

2. Way

گیسون^۱ و همکاران (۲۰۱۳) اثر انعطاف‌پذیری در مهارت و رفتار کارکنان و فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد شرکت را بررسی کرده‌اند که در این پژوهش سه بعد انعطاف‌پذیری منابع انسانی شامل: انعطاف‌پذیری کارکردی، انعطاف‌پذیری رفتاری و انعطاف‌پذیری مهارتی هستند. ارتباط ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی با عملکرد مالی شرکت نیز بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد سه مقیاس انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌طور مثبتی با بازده فروش، سود عملیاتی به ازای کارکنان و فروش هر کارمند مرتبط است. همچنین انعطاف‌پذیری مهارتی به‌طور معناداری با هزینه اثربخشی مرتبط است.

کتکار و ست^۲ (۲۰۱۰) بیان می‌کنند انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر پویای محیطی بر عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند و در نهایت منجر به عملکرد برتر در سازمان می‌شود. کارکنانی که از مزایای سیستم کار انعطاف‌پذیر استفاده می‌کنند، بیشتر درگیر ایجاد سازمان هستند که در نهایت باعث افزایش عملکرد سازمان می‌شود. با پشتیبانی از انعطاف‌پذیری منابع انسانی، سیستم مدیریت عملکرد نه تنها ارزش فعلی کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه راهی برای پیشرفت قابلیت‌ها، مهارت‌ها و دانش خود را در آینده ارائه می‌دهد. این امر آنها را برای رفتار مثبت نسبت به کار و سازمان هدایت می‌کند که در نهایت منجر به عملکرد سازمانی مؤثر می‌شود. کارکنان نسبت به سیستم‌های با انعطاف‌پذیری منابع انسانی بیشتر نسبت به سازمان‌های با برنامه انعطاف‌پذیری کمتر، رضایت دارند که این تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد.

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا^۳

مدیریت منابع انسانی راهبردی به‌عنوان الگویی از اقدامات و ترکیبات منابع انسانی برای تحقق اهداف سازمان است. مدیریت منابع انسانی راهبردی، بر اهمیت اقدامات منابع انسانی سازمان به‌عنوان یک معیار کلیدی در خلق مزایای رقابتی از طریق تأثیرات آنها بر کارکنان تأکید می‌کند. مدیریت منابع انسانی راهبردی سازمان‌ها، می‌تواند پتانسیل‌های کارکنان خود را با اتخاذ رویکردی که به‌طور گسترده‌ای بینش و تعهد کارکنان سازمان را ارتقا می‌دهد، بارور سازد. تمرکز در این رویکرد برداشتن نیروهای کاری متعهد و توانمندی است که دارای انگیزش‌های

1. Gibson
2. Ketkar, Sett
3. High Performance Work Systems

لازم برای بروز رفتارهای آگاهانه می‌باشند؛ چرا که علایق فردی آن‌ها با اهداف سطوح بالاتر سازمان هم‌راستا است. استدلال دیگری که در تحقیقات و مطالعات مدیریت منابع انسانی راهبردی بدان اتکا می‌شود، این است که تأثیرات اقدامات منابع انسانی هم بر فرد و هم بر سازمان زمانی بهتر درک می‌شود که به صورت سیستمی یا جمعی مورد ارزیابی قرار گیرد. لپک^۱ و همکاران (۲۰۰۶) معتقدند که این سیستم از اقدامات منابع انسانی، به صورت درونی با یکدیگر هماهنگ بوده و یکدیگر را برای دستیابی به اهداف فراگیر، تقویت می‌نمایند. به علاوه، اقدام‌های منابع انسانی که تقویت‌کننده هم‌زمان یکدیگر می‌باشند، بر اساس رویکرد سیستمی دارای آثار هم‌افزای تقویت‌کننده‌ای هستند که آثار مجموع اقدامات را فراتر از جمع آثار اقدامات به صورت مجزا، حاصل می‌کنند. این مجموعه اقدامات منابع انسانی در ادبیات رایج مدیریت منابع انسانی راهبردی به سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شهرت یافته است.

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های منسجم است که منجر به افزایش رفتار شهروندی سازمانی، مهارت‌های کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری و انگیزه برای تلاش به صورت داوطلبانه است (زننگ^۲ و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۳۰). از طریق شیوه‌های سیستم‌های کار با عملکرد بالا، کارکنان سیگنال‌های مربوط به سازمان را با توجه به نحوه رفتار به منظور افزایش عملکرد سازمانی دریافت می‌کنند (دن هارتوگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۶۳۹).

بهترین تعریف سیستم کار با عملکرد بالا را وزارت کار آمریکا در سال ۱۹۹۲ ارائه کرده است. مشخصات این نظام عبارت است از: نظام‌های دقیق و گسترده جذب نیرو، انتخاب و آموزش؛ نظام‌های دقیق و رسمی تسهیم اطلاعات با افرادی که در سازمان کار می‌کنند؛ طراحی دقیق شغل؛ فرآیندهای مشارکت گسترده؛ بررسی دیدگاه‌ها؛ ارزیابی عملکردها؛ رویه کاری مناسب؛ طرح‌های پرداخت و پیشبردی که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آن‌ها پاداش‌های مالی بدهد (آرمسترانگ^۴، ۱۳۸۴، ۴). علاوه بر این، ون ده ورد^۵ و همکاران (۲۰۱۲) با پژوهش خود نشان می‌دهند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به افزایش سلامت مربوط به رفاه

1. Lepak
2. Zhang
3. Den Hartog
4. Armstrong
5. Van De Voorde

در میان کارکنان منجر می‌شود. پژوهش کوهو و رایت^۱ (۲۰۱۳) رابطه مستقیم بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را در نظر گرفتن کارکنان و تعهد سازمانی بررسی کرد. نتایج نشان می‌دهد که رابطه مستقیم مثبت و معنی‌داری بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به عنوان درک کارکنان و تعهد سازمانی وجود دارد. آنها معتقدند که کارکنان نگرش مثبت نسبت به سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دارند که این خود باعث می‌شود، تعهد سازمانی آنها را افزایش دهد. همچنین پیشنهاد می‌کنند که درک و واکنش کارکنان به شیوه‌های سیستم‌های کاری با عملکرد بالا نیز ممکن است تحت تأثیر ادراکات و واکنش‌های همکاران خود قرار گیرد. پس برای به حداکثر رساندن نتایج مثبت سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، مدیران باید کارهای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به طور پیوسته در سراسر گروه‌های کاری انجام داده و اطمینان حاصل کنند که همه کارکنان از اعمال این شیوه‌ها مطلع هستند. در سازمان‌هایی که از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بهره می‌برند، کارکنان به منزله دارایی‌های سازمان تلقی می‌شوند. از این رو دیگر، افراد را به چشم عاملان بدون تفکر نمی‌نگرند، بلکه به کارکنان این امکان را می‌دهند تا عقاید خود را برای تولید بهتر و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مشکلات بیان کنند؛ بنابراین افراد احساس می‌کنند نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کنند.

هدف نهایی سیستم کاری عملکرد بالا افزایش عملکرد سازمان است (زنکا و موریسب^۲، ۲۰۱۳)؛ بنابراین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، شامل مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌باشد که از نظر عمودی و افقی یکپارچه و هم‌راستا هستند. حمید زیشان^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی نقش توسعه سرمایه انسانی در رابطه با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی پرداخته است. وی برای جمع‌آوری داده‌ها از ۲۰۵ نفر از کارکنان مدیریتی از طریق پرسشنامه ساختارمند خودآموز، از روش استنباطی چندمتغیره و روش مقطعی استفاده کرد که نشان‌دهنده تأثیر مثبت سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد شرکت‌های صادراتی بود. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که توسعه سرمایه انسانی نقش میانجی بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی دارد. کلوتسینیس و میحال^۴ (۲۰۱۷) بر اساس مطالعه‌ای از پزشکان،

1. Kehoe, Wright
2. Zhanga, Morrisb
3. Hamid zishan
4. Kloutsiniotis, Mihail

ادعا می‌کنند که این سیستم تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی، مشارکت و تعهد دارد و تأثیر منفی بر قصد ترک شغل دارد. علاوه بر این نسبت به رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تعامل بر موفقیت شغلی رابطه مثبتی دارد. مجموعه اقدامات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، به صورت گروهی، کارکنان سازمان را به افرادی با اطلاعات، مهارت‌ها، انگیزش و وسعت عمل تبدیل می‌نماید. درحالی که این مجموعه اقدامات ممکن است شامل اقدامات مختلفی همچون، رویه‌های رسمی کارمندیابی، سرمایه‌گذاری قابل توجه در آموزش و توسعه کارکنان، جبران خدمات بر مبنای ارتقای عملکردهای گروهی و توسعه مهارت‌ها، اقدامات توانمندساز همچون، تیم‌های کاری خودمحور و طراحی شغل منعطف باشد.

مسریت^۱ و همکاران (۲۰۱۱) به شناسایی تأثیرات نگرش کارکنان بر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در رابطه با عملکرد اداری پرداختند، در حالی که عوامل نگرشی ارتباطات در سطح فردی تأثیر بالقوه بر عملکرد سازمانی دارد. این مطالعه استدلال می‌کند که رفتار مدیریت منابع انسانی به افزایش نگرش‌های کار و به طور مثبت با عملکرد سازمانی کمک می‌کند. اجرای نگرش کار مورد استفاده در مطالعه، تعهد سازمانی، شهروندی سازمانی و مشارکت شغلی هستند. در زمینه اقدامات فرصت‌آفرین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، اپل بوم^۲ و همکاران (۲۰۰۰) پیشنهاد می‌کنند استقلال در تصمیم‌گیری، تیم‌های خودمحور، عضویت غیرمستقیم در تیم و ارتباطات نمونه‌هایی از اقدامات منابع انسانی فرصت‌آفرین هستند. اگرچه برخی محققان سیستم‌های کاری عملکرد بالا را بهترین اقدام‌های منابع انسانی می‌دانند و معتقدند این نوع سیستم صرف نظر از شرایط و مقتضیات سازمان موجب تقویت اثربخشی و کسب مزیت رقابتی سازمان می‌شود، اما نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه برخی سازمان‌ها سیستم منابع انسانی مشابهی دارند، اما میزان اثربخشی سیستم منابع انسانی در این سازمان‌ها به طور چشمگیری با یکدیگر متفاوت است. به اعتقاد محققان، میزان اثربخشی سیستم منابع انسانی تحت تأثیر میزان قدرت آن قرار دارد و سیستم منابع انسانی زمانی می‌تواند امکان کسب مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم کند که قدرت بالایی داشته باشد. قدرت سیستم منابع انسانی به نحوه طراحی و

1. Massersmith

2. Applebaum

پیاده‌سازی آن بستگی دارد؛ به عبارتی دیگر توجه به محتوای مدیریت منابع انسانی به‌طور صرف کافی نیست، بلکه فرآیندها با نحوه طراحی و پیاده‌سازی آن‌ها هم بر اثربخشی سیستم منابع انسانی تأثیرگذار هستند. به همین دلیل ممکن است سیستم‌های منابع انسانی چند سازمان دارای محتوا با عناصر یکسان باشند، اما میزان اثربخشی آن‌ها متفاوت باشد. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر روابط دوجانبه و بلندمدت تمرکز دارند. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به سیستمی اشاره دارند که اقدام‌های منابع انسانی در آن به‌صورت افقی و عمودی با یکدیگر همسو بوده است، به‌طوری‌که سبب بهبود توانایی، انگیزش و فرصت نقش‌آفرینی کارکنان شده و در نهایت سبب دستیابی سازمان به عملکرد برتر می‌شود (گنجعلی، رضایی: ۱۳۹۴). در یک مطالعه در یونان توسط کاتو^۱ و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی آثار سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی بر اساس نمونه‌ای از ۱۷۸ سازمان یونانی که در ۲۳ صنایع تولیدی فعالیت می‌کردند، پرداختند. محققان متغیرهایی از جمله استخدام، آموزش و توسعه، جبران خسارت و انگیزه‌ها، مشارکت کارکنان و طراحی شغل را به عنوان متغیرهای مستقل سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شناسایی کردند. این پژوهش با هدف درک آثار سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان به عنوان متغیرهای میانجی بین این سیستم و عملکرد شرکت انجام شده است.

معیارهای مهارت کارکنان صلاحیت، همکاری با مدیریت و همکاری در میان کارکنان بود. سنجش نگرش، انگیزه، تعهد و رضایتمندی بود. اندازه‌گیری رفتار کارکنان، حفظ و حضور بود. با استفاده از مدل رگرسیون چندگانه سلسله‌مراتبی، نتایج حاصل از پژوهش، روابط مثبت و معناداری را بین هر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و اندازه‌گیری عملکرد نشان داد. این مطالعه یک بعد جدید برای تجزیه و تحلیل، با تأکید بر متغیرهای میانجی بین این سیستم و عملکرد، اضافه می‌کند. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی ندارند، اما تأثیر آنها به وسیله مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان متأثر می‌شود. از طریق سیستم کاری با عملکرد بالا، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به عملکرد شرکت و کارکنان می‌انجامد که رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد را «جعبه سیاه» نامیده‌اند. این جعبه، بسیاری از عوامل واسطه‌ای مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تعلق خاطر کارکنان را به دنبال دارد (اولیوریا^۲، ۲۰۱۵). جکسون^۱

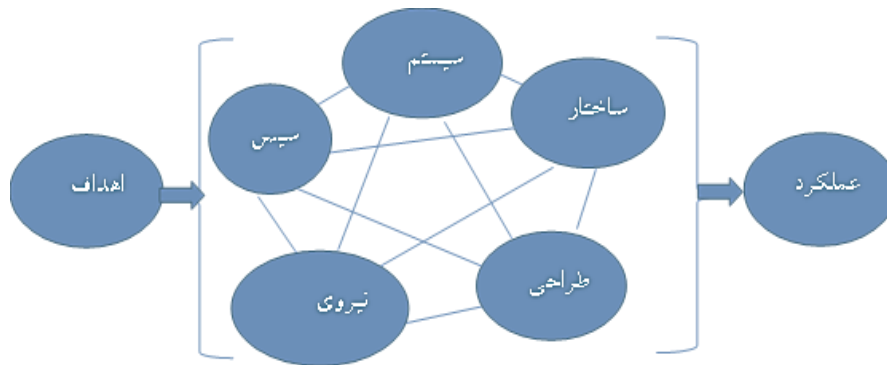
1. Katou
2. Oliveira

و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند سیستم‌های کاری عملکرد بالا نتایج ارزشمندی برای کارکنان به همراه خواهد داشت: از جمله رضایت شغلی بیشتر، امنیت شغلی و کاهش استرس شغلی. رنتاو میا^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با اتخاذ یک رویکرد چندسطحی و با استفاده از چارچوب توانایی-انگیزه-فرصت (AMO) و تئوری حفظ منابع (COR) به عنوان پس‌زمینه نظری یک مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده را برای توضیح چگونگی ارتباط سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در سطح سازمان با کارکنان فردی ایجاد و آزمایش نمودند. تجزیه و تحلیل داده‌های چندمنبعی از ۵۶۹ کارمند در ۴۴ شرکت نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به طور مثبت با رضایت شغلی و تعهد عاطفی مرتبط است و این روابط تا حدی به وسیله سرمایه روان‌شناختی کارکنان (PsyCap) میانجی‌گری می‌شود. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل مسیر تعدیل‌شده نشان داد که جو عدالت تعاملی تأثیر مستقیم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را بر نگرش‌های روانی و کاری و همچنین تأثیرات غیرمستقیم این سیستم بر نگرش‌های کاری را تقویت می‌کند. کارانارثان^۳ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی پرداختند. شواهد نشان‌دهنده این بود که تأثیر مثبت سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر بهره‌وری و سودآوری کارکنان وجود دارد، جایی که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با عناصر کلیدی تعالی عملکرد مرتبط هستند.

ژانگ^۴ و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند که رضایت به عنوان یک واسطه در سیستم‌های کاری با عملکرد بالا عمل می‌کند. این نشان می‌دهد که مدیران نقش مهمی در این زمینه ایفا می‌کنند؛ زیرا مسئولیت رضایت کارکنان از این سیستم را بر عهده دارند. اگر مدیریت ارشد در جنبه اجتماعی سازمان سرمایه‌گذاری کند، افزایش رضایت کارکنان می‌تواند حاصل شود؛ بنابراین چالشی که امروزه مدیران با آن روبه‌رو هستند چگونگی ارتقای عملکرد سازمان در شرایط فعلی است. نقش نیروی انسانی در ایجاد یک سازمان با عملکرد بالا بسیار مهم است. در یک سازمان با عملکرد بالا همه مؤلفه‌ها باهم ارتباط تنگاتنگ دارند. مدیران یک سازمان باید بدانند که ارتقا و بهبود یک مؤلفه به تنهایی منجر به ایجاد یک سیستم کاری با عملکرد بالا، نمی‌شود. برای ایجاد یک سیستم با

1. Jackson
2. Rentao Miao
3. Karunarithna
4. Jiang

عملکرد بالا، ابتدا لازم است تمام مؤلفه‌ها با هم هماهنگ شود و ثانیاً شناخت آثار متقابل آن‌ها به طور متوازن و متناسب باهم ارتقا یابند. در یک سیستم کار با عملکرد بالا، عناصری که باید باهم کار کنند شامل ساختار سازمانی، طراحی فعالیت، افراد (انتخاب، آموزش و توسعه کارکنان)، سیستم‌های پاداش و سیستم‌های اطلاعاتی است و مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در ایجاد همه این موارد بازی می‌کند (نوئه^۱ و همکاران، ۱۳۹۶). در شکل زیر عناصر سیستم کار با عملکرد بالا نشان داده شده است.



شکل ۱. عناصر یک سیستم کار با عملکرد بالا (ریموند نوئه و همکاران، ۱۳۹۶).

- **ساختار سازمانی:** این است که سازمان، افراد خود را در قسمت‌ها، بخش‌ها و روابط گزارش‌دهی مناسب تقسیم می‌کند. مدیریت ارشد سازمان بیشترین تصمیم را در مورد ساختار می‌گیرد. به عنوان مثال، چه تعداد کارکنان به هر ناظر گزارش دهند و اینکه آیا کارکنان با توجه به فعالیت انجام‌شده و یا خروجی‌هایی که فراهم می‌کنند گروه‌بندی شوند. چنین تصمیمی بر کارایی کارکنان در رابطه با اینکه چگونه فعالیت‌های خود را هدایت می‌کنند و به تغییرات پاسخ دهند، تأثیر می‌گذارد. در سیستم کار با عملکرد بالا، ساختار سازمانی، همکاری، یادگیری و بهبود مستمر را ارتقا می‌بخشد.

- **طراحی کارها و فعالیت:** تعیین می‌کند که چگونه جزئیات فعالیت‌های ضروری سازمان در قالب مشاغل یا مسئولیت‌های تیمی گروه‌بندی شوند. در سیستم کار با عملکرد بالا، طراحی شغل باعث می‌شود که مشاغل را همراه با تشویق کیفیت بالا، کارآمد سازد.

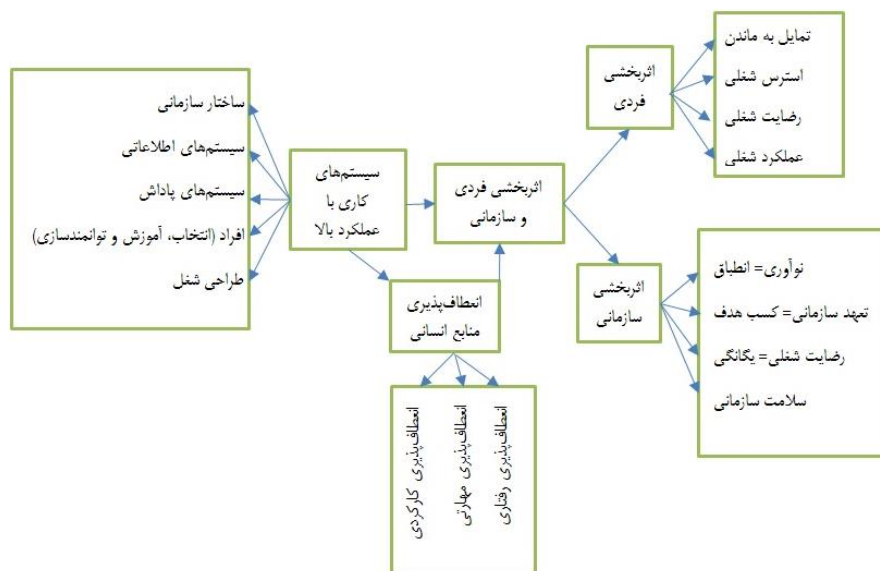
- **افراد مناسب:** عنصر کلیدی سیستم‌های کار با عملکرد بالا هستند. مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در فراهم کردن افرادی که به‌درستی منظم شده و برای شغل خود آماده شده‌اند، ایفا می‌کند. کارکنان منابع انسانی به سازمان کمک می‌کنند تا افراد را با مدارک مورد نیاز انتخاب و استخدام کنند که صلاحیت‌های لازم را دارند. آموزش، توسعه و مدیریت حرفه‌ای تضمین می‌کنند که این افراد بتوانند شغل‌های فعلی و آینده خود را در سازمان به انجام برسانند.

- **سیستم پاداش:** با تشویق افراد به تلاش برای اهدافی که اهداف کلی سازمان را حمایت می‌کند، به عملکرد بالا کمک می‌کند. سیستم‌های پاداش شامل معیارهای عملکردی است که به وسیله آن‌ها کارکنان مورد قضاوت قرار می‌گیرند، و روش اندازه‌گیری عملکرد و پرداخت انگیزشی و دیگر پاداش‌ها به موفقیت پیوند می‌خورد.

- **سیستم‌های اطلاعاتی:** مدیران در مورد انواع اطلاعاتی که باید جمع‌آوری شود و منابع آن‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند. آن‌ها همچنین باید تصمیم بگیرند که چه کسی در سازمان باید به اطلاعات دسترسی داشته باشد و چگونه اطلاعات را در دسترس قرار دهند. سیستم‌های اطلاعات مدرن، از جمله اینترنت، سازمان‌ها را برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات به‌طور گسترده‌ای فعال کرده‌اند. بخش‌های منابع انسانی از این فناوری استفاده می‌کنند تا کارمندان به اطلاعات در مورد مزایا، فرصت‌های آموزش، توسعه شغلی و غیره دست یابند.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالب بیان‌شده و مطالعه ادبیات پژوهش، مدل زیر به عنوان مدل مفهومی پژوهش در نظر گرفته شده که در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش (منبع: نویسندگان)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به هدف آن، جزء پژوهش‌های کاربردی طبقه‌بندی می‌شود؛ زیرا نتایج حاصله از این پژوهش دارای موارد کاربردی در سازمان نظامی است. همچنین با توجه به نحوه گردآوری اطلاعات که از طریق پرسشنامه و در یک مقطع زمانی مشخص انجام گرفته است، از نوع پژوهش‌های پیمایشی - مقطعی است. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان آشنا به حوزه منابع انسانی و اساتید دانشگاهی آشنا به موضوع است و نمونه آماری پژوهش حاضر به صورت نمونه‌گیری هدفمند است که تعداد ۲۱ نفر به عنوان حجم نمونه آماری انتخاب شد.

با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش در این بخش شامل خبرگان و متخصصان منابع انسانی در سازمان نظامی مورد نظر و دانشگاهی بوده‌اند، برای روش نمونه‌گیری در این بخش از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این نمونه‌گیری باید به سراغ مکان‌ها، آدم‌ها و رویدادهایی برویم که امکان کشف گوناگونی‌ها را به حداکثر برساند و مقوله‌ها را به لحاظ ویژگی‌ها و ابعاد غنی کنند. امروزه استفاده از نظرات مطلعین کلیدی، روشی استاندارد در تحقیقات مدیریتی به شمار می‌رود. این افراد عمدتاً در سطح مدیران ارشد قرار داشته و به دلیل نقش مستقیمی که در

اداره سازمان دارند قادر به ارائه ارزیابی‌های دقیقی از عوامل مورد بررسی می‌باشند (استراوس و کریبن، ۱۳۹۵: ۲۱۹). به همین دلیل در استخراج مؤلفه‌های مرتبط در این مرحله با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعدادی از خبرگان علمی و عملی در حوزه مورد نظر به صورت نمونه‌گیری و در دسترس بودن خبرگان و داشتن زمان پاسخ به پرسشنامه‌ها انتخاب شده‌اند. ملاک انتخاب خبرگان، میزان سابقه، داشتن مسئولیت، تحصیلات دانشگاهی و آشنا به موضوع سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و اثربخشی فردی و سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی بوده است. اطلاعات لازم با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شده که جزئیات بیشتر آن در جدول ۱ بیان شده است:

جدول ۱. مشخصات پرسشنامه اثربخشی

ابعاد کلی سنجش	تعداد سوالات	پایایی محاسبه شده در پژوهش حاضر با آلفای کرونباخ
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۵۰ سوال	۰/۸۵۴
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۱۰ سوال	۰/۸۸۵
اثربخشی فردی	۹ سوال	۰/۸۵۰
اثربخشی سازمانی	۱۵ سوال	۰/۸۴۴
روایی	در این پرسشنامه از روش روایی محتوا برای اطمینان از درستی ابزار اندازه‌گیری استفاده شده است به این صورت که با استفاده از نظرات استاد راهنما، متخصصان و کارشناسان امور پژوهشی، مطالعه پرسشنامه‌های مشابه و همچنین توزیع ابتدایی پرسشنامه بین تعدادی از جامعه آماری و اعمال نظرات اصلاحی آنان و پس از رفع ابهام در سوالات، پرسشنامه نهایی طراحی، بومی‌سازی و تهیه گردید.	
پایایی کلی	برای پایایی پرسشنامه تعداد ۵۰ پرسشنامه در جامعه اولیه مربوط پخش شد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ مربوط به پایایی کل ۰/۸۵۱ به دست آمد که به دلیل بیشتر بودن ضریب آلفا از مقدار ۰/۷۰، تمام مؤلفه‌های مورد مطالعه از اعتبار کافی برخوردار می‌باشند. ضریب آلفا در مورد کل پرسشنامه نشان‌دهنده شانس و تصادف نبوده، بلکه به خاطر اثر متغیری می‌باشد که مورد آزمون قرار گرفته است؛ زیرا اولاً آنچه را که محقق در نظر داشته است دقیقاً سنجیده است و ثانیاً برداشت ذهنی تمام پاسخگویان از آن یکی بوده است.	

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده از معادلات ساختاری تأییدی با روش کمترین مربعات جزئی (PLS-SEM) در فضای نرم‌افزاری Smart PLS نگرارش ۳ استفاده شده است. از جمله دلایل انتخاب روش معادلات ساختاری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. برآورد پارامترها در PLS ضرورتاً شامل مجموعه‌ای از رگرسیون‌های متوالی OLS بوده که به پیش‌فرض‌ها در خصوص توزیع و مقیاس اندازه‌گیری معرف‌ها ندارد. همچنین این روش برای نمونه‌های با حجم کم نیز کاربرد دارد.

۲. PLS بر بیشینه ساختن مقدار واریانس تبیین شده تمام سازه‌های درون‌زای مدل تمرکز دارد؛ بنابراین بیشتر در مواردی متناسب است که پژوهشگر قصد پیش‌بینی متغیرهای مکنون مدل یا شناسایی روابط میان آن‌ها (مانند مراحل اولیه تکوین نظریه) را دارد. به عبارت دیگر این روش متناسب با اهداف پیش‌بینی و نظریه‌پردازی (مطالعات اکتشافی) است.

۳. PLS قابلیت کاربرد در مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی، ترکیبی و سلسله‌مراتبی را دارد (هیر، جوزف، ۱۳۹۵).

از جمله دلایل برتری نسبی PLS نسبت به لیزرل و آموس این است که مدل‌سازی معادلات ساختاری یکی از انواع روش‌های پیشرفته آماری است که امکان بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل را ایجاد می‌کند. محققان دلایل متعددی را برای استفاده از روش PLS ذکر نموده‌اند. مهم‌ترین دلیل، برتری این روش برای نمونه‌های کوچک ذکر شده است. دلیل بعدی داده‌های غیر نرمال است که محققان و پژوهشگران در برخی پژوهش‌ها با آن سروکار دارند و در نهایت دلیل آخر استفاده از روش PLS، روبه‌رو نشدن با مدل‌های اندازه‌گیری سازنده است.

با توجه به موارد بالا، حجم نمونه اندک بهترین دلیل استفاده از PLS است. نسل اول این تکنیک معادلات ساختاری که با نرم‌افزارهایی مانند لیزرل، آموس و ای.کیو.اس اجرا می‌شدند، نیاز به تعداد نمونه زیاد دارند، در حالی که روش PLS توان اجرای مدل با تعداد نمونه خیلی کم را دارا می‌باشد. یک مزیت مهم دیگر که محققان به آن استناد می‌کنند، امکان استفاده از مدل‌های اندازه‌گیری با یک شاخص (پرسش) در روش PLS است. این روش به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که بتواند در مدل پژوهش خود از مدل‌های اندازه‌گیری با یک سؤال استفاده کند. در

رابطه با حجم نمونه باید بیان کرد که در تحلیل رگرسیون چند متغیری نسبت تعداد نمونه (مشاهدات) به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد. در غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم‌پذیر نخواهد بود. نسبت محافظه‌کارانه‌تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل نیز پیشنهاد شده است. حتی در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش‌بین در تحلیل رگرسیون چندگانه با روش معمولی کمترین مجدورات استاندارد، یک قاعده سرانگشتی خوب به حساب می‌آید. پس به‌طور کلی در روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:

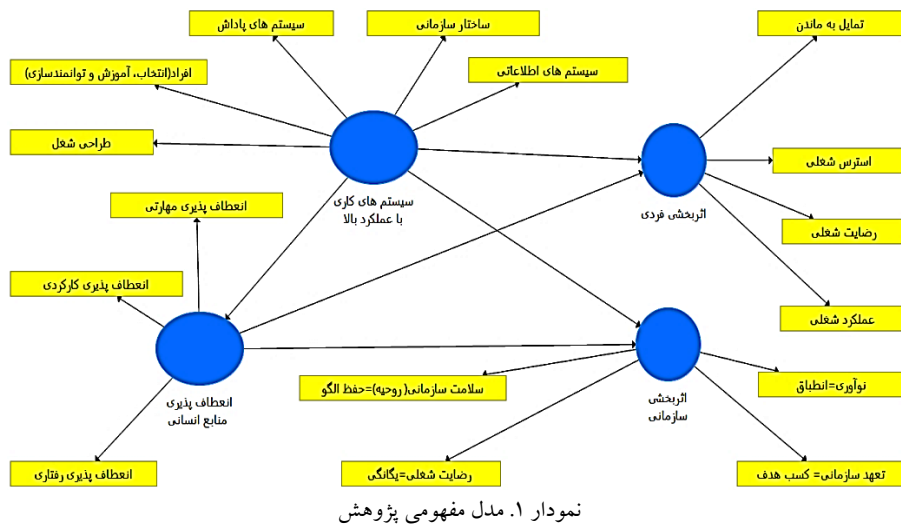
$$5Q < n < 15Q$$

که در آن Q تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌های (سؤالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است. (کلاین، پل، ۱۳۸۰) (هومن، حیدر علی، ۱۳۸۴)؛ بنابراین در تحلیل رگرسیون چند متغیری نسبت تعداد نمونه (مشاهدات) به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد. در غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم‌پذیر نخواهد بود. با توجه به موارد بیان‌شده در این پژوهش چون تعداد شاخص‌ها و متغیر اندازه‌گیری، ۸۴ است؛ بنابراین با توجه به موارد بیان‌شده باید حجم نمونه این تحقیق بین ۴۲۰ تا ۱۲۶۰ مشاهده انتخاب می‌شد و چون تعداد نمونه برای برازش مدل ۲۱ می‌باشد، پس برای اینکه نتایج حاصل از معادله رگرسیون تعمیم‌پذیر باشد، در این تحقیق از روش PLS استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل استنباطی با رویکرد معادلات ساختاری

از طریق روش معادلات ساختاری تأییدی با روش کمترین مربعات جزئی (PLS-SEM) می‌توان، قابل قبول بودن مدل‌های نظری در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی غیرآزمایشی و آزمایشی را آزمود (آذر، ۱۳۸۱). منتهی پیش از استفاده از نتایج مدل باید برازش‌های لازم در سطح مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری قابل قبول باشد که در ادامه بررسی خواهد شد. در نمودار ۱ مدل عملیاتی پژوهش بر اساس مدل مفهومی و شرایط مدل‌سازی معادلات ساختاری به نمایش در آمده است که در ادامه، همین مدل با رویکرد معادلات ساختاری در روش کمترین مربعات جزئی (PLS-SEM) تحلیل خواهد شد.

لازم به یادآوری است سازه‌های این پژوهش از نوع انعکاسی است. در سازه‌های انعکاسی، سازه وجود دارد و از معرف‌های به کار رفته مستقل است. علیت از طرف سازه به سمت پرسش‌ها است. تغییر در سازه موجب تغییر در سنجه‌های پرسش می‌شود، اما تغییر در سنجه‌های پرسش موجب تغییر در سازه نمی‌شود. سؤالات ریشه‌ای مشترک دارند؛ بنابراین سؤالات را می‌توان با یکدیگر جایگزین کرد و افزودن یا کاستن یک سؤال قلمرو مفهومی سازه را تغییر نمی‌دهد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳).



الف) برازش مدل اندازه‌گیری

برازش مدل اندازه‌گیری به سه بخش پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود که در ادامه مطرح می‌شود:

۱- پایایی شاخص؛ در بررسی پایایی شاخص لازم است تمام بارهای عاملی شاخص‌ها بزرگ‌تر از مقدار ۰/۷۰ بوده و حداقل در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار باشند و مقدار ضریب آلفای کرونباخ ۱ با مقادیر بالاتر از ۰/۷۰ پذیرفته و مقادیر کمتر از ۰/۶۰ نامطلوب ارزیابی می‌شود و همچون آلفای کرونباخ پایایی ترکیبی ۲ نیز در مقادیر بالاتر از ۰/۷۰ پذیرفته شده و مقادیر کمتر از

1. Cronbach Alpha
2. Composite Reliability (CR)

۰/۶۰ نامطلوب ارزیابی می‌گردد. نیز مقادیر اشتراکی^۱ باید اعدادی مثبت باشند، که در ادامه و در جدول (۲) به تفکیک درج شده‌اند:

جدول ۲. بررسی معیارهای پایایی شاخص در مدل

متغیرها	Cronbach Alpha	Communality	CR
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۰/۷۸۰	۰/۲۴۰	۰/۹۰۲
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۸۷۶	۰/۳۵۰	۰/۸۶۰
اثربخشی فردی	۰/۸۸۰	۰/۲۵۰	۰/۸۴۲
اثربخشی سازمانی	۰/۷۶۳	۰/۳۲۰	۰/۷۹۰

همچنین با توجه به نمودار (۲) تمام بارهای عاملی شاخص‌ها بزرگ‌تر از مقدار ۰/۵۰۰ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی شاخص‌ها در مدل است.

۲- روایی همگرا؛ یا اعتبار همگرایی، همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر نشان می‌دهد که در مدل باید ارزیابی شود. به منظور ارزیابی اعتبار همگرایی در نرم‌افزار Smart PLS از AVE استفاده می‌شود. مقدار این ضریب نیز، از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵۰ پذیرفته شده است که در ادامه و در جدول (۳) بیان شده است:

جدول ۳. روایی همگرا در مدل

متغیرها	AVE
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	۰/۷۶۳
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۷۵۵
اثربخشی فردی	۰/۸۵۰
اثربخشی سازمانی	۰/۹۱۰

۳- روایی و اگر؛ بیانگر وجود همبستگی‌های جزئی بین شاخص‌های یک سازه و شاخص‌های سازه‌های دیگر است که در مدل باید ارزیابی شود و بدین منظور می‌توان از معیار Fornell-Larcker استفاده کرد. معیار Fornell-Larcker اشاره به این مسئله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده (AVE) هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد و مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس (جذر AVE)، باید از همه

1. Communality

مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگ‌تر باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). در ادامه و در جدول (۴) ماتریس فروئل و لارکر به عنوان شاخص روایی و اگرای مدل بیان شده است.

جدول ۴. ماتریس فروئل و لارکر مدل

اثربخشی سازمانی	اثربخشی فردی	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	
			۰/۸۷۳	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا
		۰/۸۶۸	۰/۲۰۹	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
	۰/۹۲۱	۰/۰۷۳	۰/۴۱۲	اثربخشی فردی
۰/۹۵۳	۰/۴۴۰	۰/۱۳۰	۰/۱۷۴	اثربخشی سازمانی

ب) برازش مدل ساختاری

در بررسی برازش ساختاری مدل لازم است به ۵ معیار توجه داشت که در ادامه مطرح شده‌اند:
۱- ضرایب معناداری Z یا همان مقادیر t-values: با مقایسه مقدار t محاسبه شده برای هر مسیر می‌توان به بررسی تأیید و یا عدم تأیید مسیرها پرداخت. بدین سان اگر مقدار آماره t بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ شود، در سطح اطمینان ۹۵ درصد مسیر مورد نظر قابل تأیید است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

۲- معیار R2: ضریب تعیین (R2) ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر نهفته را با مقدار کل واریانس آن سنجش می‌کند. مقدار این ضریب نیز از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است، مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ مطلوب، نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰/۱۹۰ را ضعیف ارزیابی می‌نمایند (آذر، عادل و همکاران، ۱۳۹۱). در ادامه و در جدول (۵) مقادیر ضریب تعیین که صرفاً برای سازه‌های سطح دوم مدل وجود دارد بیان شده است:

جدول ۵. مقادیر ضریب تعیین مدل

متغیرها	R2	R2 تعدیل شده
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۶۰۸	۰/۶۰۱
اثربخشی فردی	۰/۶۵۶	۰/۶۵۵
اثربخشی سازمانی	۰/۷۰۶	۰/۷۰۱

۳- معیار اندازه اثر یا F2: به منظور میزان تغییر در مقدار R2 هنگامی که یک سازه حذف می‌شود و اینکه آیا سازه حذف شده اثر قابل توجهی بر سازه‌های دیگر دارد یا نه از سنجه اندازه اثر یا F2 استفاده می‌شود که مستقیماً در نگارش سوم نرم‌افزار قابل دریافت است. مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای F2 به ترتیب آثار کوچک، متوسط و بزرگ متغیر حذف شده را نشان می‌دهد (داوری، رضازاده، ۱۳۹۳).

جدول ۶. معیار اندازه اثر مدل

اثر بخشی سازمانی	اثر بخشی فردی	انعطاف پذیری منابع انسانی	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	
۰/۵۵۰	۰/۴۳۰	۰/۶۰۰	۰۰۰۰	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا
۰/۴۶۰	۰/۵۸۸	۰۰۰۰	۰۰۰۰	انعطاف پذیری منابع انسانی
۰۰۰۰	۰۰۰۰	۰۰۰۰	۰۰۰۰	اثر بخشی فردی
۰۰۰۰	۰۰۰۰	۰۰۰۰	۰۰۰۰	اثر بخشی سازمانی

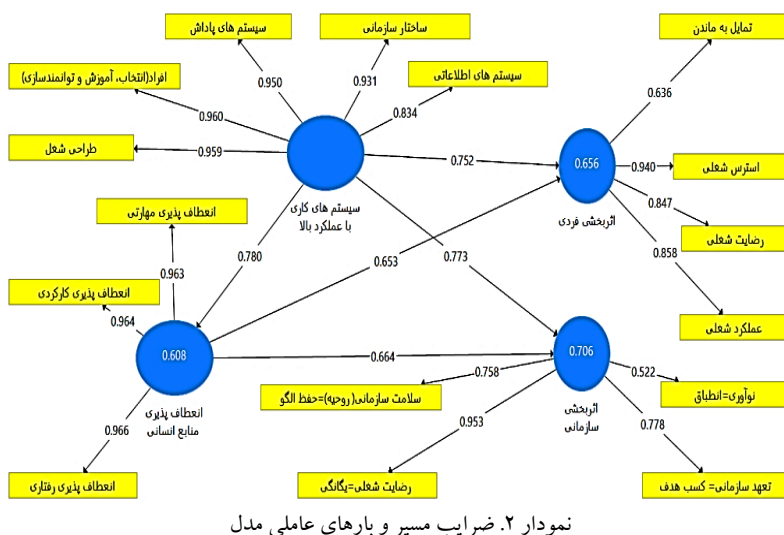
۴- معیار Q2 (Stone-Geisser Criterion): این سنجه یک معرف تناسب پیش‌بینی مدل است و مقدار Q2 بیشتر از صفر برای یک متغیر نشان‌دهنده تناسب پیش‌بین مدل برای آن متغیر است در مقابل مقادیر صفر و پایین‌تر فقدان تناسب پیش‌بین را نشان می‌دهند. در ادامه و در جدول (۸) مقادیر Q2 که صرفاً همچون مقادیر R2 برای سازه‌های سطح دوم مدل وجود دارد، بیان شده است.

۵- معیار Redundancy یا شاخص افزونگی: کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد و صرفاً برای متغیرهای سطح دوم مدل است و باید اعداد مثبت باشند که در مدل پژوهش همه مثبت هستند و در جدول (۸) بیان شده‌اند:

جدول ۸. معیار Q2 مدل

متغیرها	Q2	Redundancy
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۰۵۹	۰/۲۱۰
اثر بخشی فردی	۰/۱۳۰	۰/۱۱۰
اثر بخشی سازمانی	۰/۱۸۸	۰/۳۲۵

در نمودار (۲) ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل پژوهش مشخص شده است. این نمودار از خروجی آزمون PLS algorithm می‌باشد. اندازه ضریب مسیر نشان‌دهنده قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر نهفته است. برخی محققان بر این باورند که ضریب مسیر بزرگ‌تر از ۰/۵۰ ضریب مسیری تأثیرگذار در مدل است (حنفی‌زاده، زارع‌رواسان، ۱۳۹۱). همانطور که نمایان است پس از تعدیلات آماری خاص مدل در سطح همه سنجه‌ها دارای بار عاملی مورد قبول ۵۰ درصدی به بالا است و این مسئله نیز در سطح ساختاری و ضرایب مسیر حاکم است.

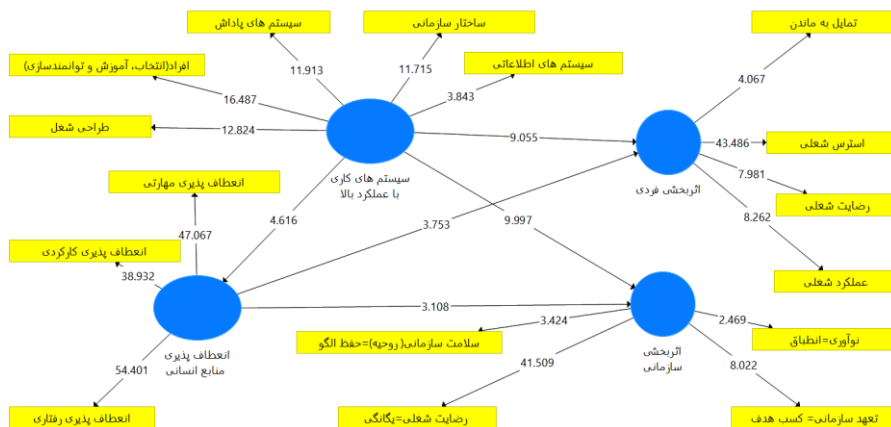


نحوه شناخت معناداری مسیرهای مدل

نمودار (۳) مربوط به آزمون Bootstrapping است که مقادیر T را مشخص می‌کند. با مقایسه مقدار t محاسبه‌شده برای هر مسیر می‌توان به تأیید و یا عدم تأیید معناداری مسیرهای مدل پرداخت. بدین سان اگر مقدار آماره t بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ شود، در سطح اطمینان ۹۵ درصد مسیر مورد نظر قابل تأیید است (داوری، رضازاده، ۱۳۹۳). همچنین در جدول (۷) دیگر شاخص‌های لازم در بررسی مسیرهای مدل به عنوان جدول خروجی نرم‌افزار بیان شده است.

جدول ۷. شاخص‌های لازم در بررسی مسیرهای موجود در مدل

مسیر در مدل	نمونه اصلی	میانگین نمونه	انحراف معیار	آماره t	P-value
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا -> انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۲۱۱	۰/۲۲۲	۰/۰۴۹	۴/۶۱۶	۰/۰۰۰
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا -> اثربخشی فردی	۰/۵۵۰	۰/۵۶۰	۰/۰۹۴	۹/۰۵۵	۰/۰۰۰
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا -> اثربخشی سازمانی	۰/۱۶۵	۰/۱۵۲	۰/۰۵۷	۹/۹۹۷	۰/۰۰۱
انعطاف‌پذیری منابع انسانی -> اثربخشی فردی	۰/۴۶۵	۰/۴۵۷	۰/۰۳۹	۳/۷۵۳	۰/۰۰۰
انعطاف‌پذیری منابع انسانی -> اثربخشی سازمانی	۰/۵۲۶	۰/۵۲۰	۰/۰۳۲	۳/۱۰۸	۰/۰۰۰



نمودار ۳. نمایش مقادیر T-values مدل

در نمودار ۳ کل بارهای عاملی سنجه‌ها و ضرایب مسیر بین متغیرها در نمودار ۲ با اطمینان ۹۵ درصدی معنادار شده‌اند و این مدل نتیجه نهایی تحلیل مدل مفهومی بیان شده است.

نقش میانجی‌گری در مدل

با توجه به نمودارهای ۲ و ۳ و به منظور بررسی میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مدل لازم است این مسئله بررسی شود که آیا متغیر میانی انعطاف‌پذیری منابع انسانی واقعاً نقش میانجی دارد یا نه، که این مسئله از رابطه زیر (رابطه ۱) که به آزمون سوبل ۱ معروف است محاسبه خواهد شد. در این رابطه a ضریب مسیر متغیر مستقل به متغیر میانی است و b ضریب مسیر متغیر میانجی به متغیر وابسته است و sa و sb نیز مقادیر انحراف استاندارد آن مسیرها می‌باشد.

در صورتی که مقدار t به دست آمده از رابطه ۱ بزرگ‌تر از $1/96$ باشد، بدین معنی است که متغیر میانی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سطح $0/05$ نقش میانجی‌گری مسیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به اثربخشی فردی و همچنین اثربخشی سازمانی را دارد (حنفی‌زاده، زارع‌رواسان، ۱۳۹۱).

$$t = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در ادامه نیز در صورت اثبات نقش میانجی‌گری، برای تشخیص درصد تشریح میانجی‌گری متغیر میانه از شاخص VAF در رابطه ۲ استفاده می‌کنیم (حنفی‌زاده، زارع‌رواسان، ۱۳۹۱).

$$VAF = \frac{(a * b)}{(a * b) + c} \quad \text{رابطه (۲)}$$

در این رابطه:

a = ضریب مسیر متغیر مستقل به متغیر میانی است.

b = ضریب مسیر متغیر میانی به متغیر وابسته است.

c = ضریب مسیر متغیر مستقل به متغیر وابسته است.

در ادامه و با توجه به رابطه ۱ (آزمون سوبل)، نخست نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مسیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به اثربخشی فردی محاسبه می‌شود:

$$t = \frac{0.780 * 0.523}{\sqrt{(.523^2 * .049^2) + (0.780^2 * .039^2) + (.049^2 * .039^2)}} = 10.22$$

از آنجا که قدر مطلق مقدار t به دست آمده ۱۰/۲۲ است و اینکه مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد، پس نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است و ما می‌توانیم این میانجی‌گری را با اطمینان ۹۵ درصدی در بین نمونه مورد بررسی و از لحاظ آماری بپذیریم. در ادامه نیز برای تشخیص درصد تشریح میانجی‌گری متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی از شاخص VAF در رابطه ۲ استفاده می‌کنیم.

$$VAF = \frac{(0.780 * 0.523)}{(0.780 * 0.523) + 0.752} = 0.35$$

با توجه به نتیجه شاخص VAF (= ۰/۳۵) می‌توان نتیجه گرفت انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش میانجی ۳۵ درصدی مابین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و اثربخشی فردی را دارد. به عبارت دیگر انعطاف‌پذیری منابع انسانی رابطه و یا اثر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی را در حدود ۳۵ درصد تشریح و تبیین می‌کند. در ادامه نیز نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مسیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به اثربخشی سازمانی محاسبه می‌شود:

$$t = \frac{0.780 * 0.513}{\sqrt{(.513^2 * .049^2) + (0.780^2 * .032^2) + (.049^2 * .032^2)}} = 11.29$$

از آنجا که قدر مطلق مقدار t به دست آمده ۱۱/۲۹ است و اینکه مقدار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد، پس نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است و ما می‌توانیم این میانجی‌گری را با اطمینان ۹۵ درصدی در بین نمونه مورد بررسی و از لحاظ آماری بپذیریم. در ادامه نیز برای تشخیص درصد تشریح میانجی‌گری متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی از شاخص VAF در رابطه ۲ استفاده می‌کنیم.

$$VAF = \frac{(0.780 * 0.513)}{(0.780 * 0.513) + 0.773} = 0.34$$

با توجه به نتیجه شاخص VAF (= ۰/۳۴) می‌توان نتیجه گرفت انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش میانجی ۳۴ درصدی مابین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و اثربخشی سازمانی را دارد. به عبارت دیگر انعطاف‌پذیری منابع انسانی رابطه و یا اثر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی سازمانی را در حدود ۳۴ درصد تشریح و تبیین می‌کند. با توجه به جدول ۷ که بیان‌کننده اندازه اثر در مدل است متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارای بالاترین اندازه اثر ممکن در مدل تأییدی می‌باشد، به طوری که در صورت حذف متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی از مدل، ما شاهد تغییر کلی ۶۰ درصدی مدل خواهیم بود و همچنان که در بحث ضرایب مسیر ذکر شد، ضریب مسیر بالاتر از ۵۰ درصد نشان‌دهنده تأثیرگذاری بالای مسیر در مدل‌های مسیری است و این در حالی است که کل مسیرهای مدل پژوهش ضمن معنادار شدن دارای ضرایب بالاتر از ۵۰ درصد شدند و با توجه به همین امر تأثیر گزارترین مسیر مدل نیز با توجه به مقدار بالای ضریب مسیر آن، مسیر سیستم کاری با عملکرد بالا به انعطاف‌پذیری منابع انسانی با مقدار ۷۸ درصد است. همچنین با توجه به مقادیر ضریب تعیین مدل، کل سنج‌های مطرح شده در مدل قدرت تبیین ۶۵ درصدی تغییرات اثربخشی فردی و ۷۰ درصدی اثربخشی سازمانی را دارند و سایر آن‌ها مربوط به عوامل ناشناخته دیگری است که در کنترل پژوهش حاضر نیست و این مسئله در مورد متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز حاکی از آن است که سیستم کاری با عملکرد بالا در مدل حاضر فقط توان تبیین ۶۰ درصدی تغییرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی را دارد و ۴۰ درصد باقیمانده مربوط به عوامل ناشناخته دیگری است که در کنترل پژوهش حاضر نبوده است ضمناً انعطاف‌پذیری منابع انسانی در نقش میانجی ۳۵ درصد تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و ۳۴ درصد تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی سازمانی را تعدیل می‌کند. از طرفی اگر بتوان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به درستی طراحی و ایجاد نمود و با در نظر گرفتن درست مؤلفه‌های آن همچون طراحی شغل، سیستم پاداش، ساختار سازمانی، سیستم اطلاعاتی و افراد (انتخاب، آموزش و توانمندسازی) می‌توان تأثیر زیادی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی سازمان ایجاد کرد و به تبع آن باعث ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی شد.

نتیجه‌گیری

سیستم کاری با عملکرد بالا شکل نوین مدیریت منابع انسانی است که به‌جای تکیه بر نظارت و کنترل، بر پایه مشارکت، تعهد و توانمندسازی کارکنان بنا شده است. در این پژوهش تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در یک سازمان نظامی با بهره‌گیری از مدل‌سازی مسیری - ساختاری بررسی شد. یافته‌های حاصل از برازش مدل نشان داد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به صورت مستقیم و غیرمستقیم (اثر میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی) بر اثربخشی فردی و سازمان تأثیر می‌گذارد. در بررسی ضرایب مسیر یافته‌ها بیانگر تأثیر مثبت و معنادار سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر اثربخشی فردی و سازمانی به ترتیب به اندازه ۰/۷۵ و ۰/۷۷ است. این نتایج با یافته‌های شاگوفتا و افیخار (۲۰۲۰)، خین مارلار مانگ (۲۰۲۰)، دورتا آفونسو و همکاران (۲۰۲۱)، زمان آمر و همکاران (۲۰۲۰)، جولآ آد اشریا و همکاران (۲۰۲۱)، کارانارثان (۲۰۲۱)، یانگ لینگ و شای جر (۲۰۲۱) سازگار است. همچنین یافته‌ها نشان‌دهنده نقش میانجی‌گر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و اثربخشی فردی و سازمانی به ترتیب به اندازه ۰/۳۵ و ۰/۳۴ است. این نتایج با یافته‌های برخی از پژوهش‌ها سازگار است. به عنوان مثال گیسون و همکاران (۲۰۱۳) تأثیر انعطاف‌پذیری در مهارت و رفتار کارکنان و فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد شرکت را تأیید کرده‌اند. والبردا^۱ (۲۰۱۵) دریافت که انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به عملکرد برتر در سازمان منجر می‌شود. کوهو و رایت^۲ (۲۰۱۳) رابطه مستقیم بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی را تأیید کردند. حمید زیشان^۳ (۲۰۱۷) نقش توسعه سرمایه انسانی در رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی را بررسی و تأیید کردند.

در بررسی مدل ساختاری متغیر میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارای بالاترین اندازه اثر ممکن در مدل تأییدی است، به طوری که در صورت حذف متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی از مدل، ما شاهد تغییر کلی ۶۰ درصدی مدل خواهیم بود. همچنین با توجه به مقادیر ضریب تعیین مدل، کل سنج‌های مطرح شده در مدل قدرت تبیین ۶۵ درصدی تغییرات اثربخشی فردی و ۷۰

1. Vollbrda
2. Kehoe, Wright
3. Hamid zishan

درصدی اثربخشی سازمانی را دارند و سایر آن‌ها مربوط به عوامل ناشناخته دیگری است که در کنترل پژوهش حاضر نیست و این مسئله در مورد متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز حاکی از آن است که سیستم کاری با عملکرد بالا در مدل حاضر فقط توان تبیین ۶۰ درصدی تغییرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی را دارد و ۴۰ درصد باقیمانده مربوط به عوامل ناشناخته دیگری است که در کنترل پژوهش نبوده است.

محدودیت‌های پژوهش

محدودیت اول استفاده از پرسشنامه به عنوان ابزار تحقیق است. پرسشنامه دارای محدودیت‌هایی مانند تأثیر ادراک، احساسات و نگرش فرد پاسخ‌دهنده است. محدودیت دوم به روش نمونه‌گیری تحقیق مرتبط است. نمونه‌گیری هدفمند نوعی نمونه‌گیری غیر احتمالی است و در نتیجه در تعمیم یافته‌های تحقیق بایستی احتیاط کرد.

پیشنهاد‌های پژوهش

مناسب است این موضوع در سطح سایر سازمان‌ها و با استفاده از نمونه‌های بزرگ‌تر انجام شود. با توجه به تأثیر میانجی انعطاف‌پذیری نیروی انسانی، نسبت به تقویت انعطاف‌پذیری کارکردی، مهارتی و رفتاری کارکنان برنامه‌ریزی و اقدام شود.

فهرست منابع

- ابیلی، خدایار؛ نادری، ابوالقاسم؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ ناستی زایی، ناصر (۱۳۹۳). تأثیر مدیریت مشارکتی بر رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی. مجله دانشکده پرستایی و مامایی ارومیه، ۱۰(۲)، ۱۰۱-۱۰۸.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه ی سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- استراوس، انسلم؛ کرین، جولیت (۱۳۹۵). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، مترجم: ابراهیم افشار، نشر نی، چاپ ۵.
- تولایی، محمد؛ زاهدیان پیشخانی، غلامرضا (۱۳۹۵). ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی در سازمان‌های دفاعی. فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، دوره ۱۵(۸۳)، ۴۹-۶۷.
- پورزارع، هدی؛ رحیمی، فرج اله (۱۳۹۵). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۸(۳)، ۱-۲۶.
- حنفی زاده، پیام؛ زارع رواسان، احد (۱۳۹۱). روش تحلیل ساختارهای چند سطحی با استفاده از نرم‌افزار smart pls. انتشارات ترمه، تهران.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- رزمجو، مجتبی (۱۳۹۶). بررسی سهم نسبی عزت نفس کارکنان در تبیین تغییرات اثربخشی سازمانی و اولویت‌بندی آن‌ها. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۳(۱)، ۱۵۵-۱۴۷.
- سلاجقه، سنجر؛ اشرف زاده، الهام (۱۳۹۳). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با اثربخشی سازمانی در مرکز آموزشی درمانی بیمارستان شفا شهر کرمان. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۱(۱)، ۶۴-۴۳.
- عباسی، رسول؛ باباشاهی، جبار؛ افخمی اردکانی، مهدی؛ فرهانی، داود (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۱)، ۸۷-۱۰۶.
- عادل، آذر (۱۳۸۱). تحلیل مسیر و علت‌یابی در علم مدیریت. مجله مجتمع آموزش عالی قم، ۴(۱۵)، ۵۹-۹۶.
- عادل، آذر و همکاران (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری - ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم‌افزار smart pls، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- علی نژاد، پیمان (۱۳۹۵). بررسی مؤلفه‌های اثربخشی اجرای آموزش یگانی در یگان‌های نیروهای مسلح و ارائه الگوی بهینه. فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، ۱۵(۸۱)، ۱۳۵-۱۶۰.
- کلاین، پل. (۱۳۸۰). راهنمای آسان تحلیل عاملی. (جلال صدرالسادات و اصغر مینایی، مترجمان). سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

- گنجعلی، اسداله؛ رضایی، سعید (۱۳۹۴). سیستم‌های کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی. بررسی نقش قدرت سیستم منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵(۴)، ۲۰۳-۲۲۳.
- میرکمالی، سید محمد؛ غلامزاده، حجت (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس منطقه آموزش و پرورش دستگردان (استان یزد)، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۱)، ۱۲۷-۱۴۳.
- مقدس شوق، مصطفی؛ نیک‌آئین، زینت؛ تجاری، فرشاد (۱۳۹۹). ارتباط علی‌نگرش دینی با اثربخشی سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و رضایت شغلی در مدیران ورزش نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، دوره ۱۹(۹۰)، ۶۱-۸۵.
- نوئه، ریموند و همکاران؛ مترجمان خراسانی، اباصلت؛ رحیمی، سمیه؛ مهدی، مهدی؛ نجفی، رامین (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی، انتشارات کتاب مهربان نشر.
- هندیانی، عبدالله؛ درویشی، صیاد؛ میرزاخانی، عبدالرحمن (۱۳۹۳). بررسی رابطه اعتماد سازمانی و اثربخشی کارکنان کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی. فصلنامه علمی و ترویجی منابع انسانی ناجا، ۹(۳۷)، ۷۷-۹۷.
- هیر، جوزف (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری: کمترین مربعات جزئی (SEM - PLS)، مترجمان رسول غلامزاده، عادل آذر، نشر: نگاه دانش.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۸۴). کتاب مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، انتشارات سمت.

- Abili, K., Naderi, A; Oraee Yazdani, B; Nasatizai, N. (2014). The Impact of Collaborative Management on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness. Journal of Urmia Pre-school and Midwifery Faculty, 10 (2), 101-108.
- Abbasi, P, Baba Shahi, J, Afkhami Ardakani, M; Farhani, D. (2013). Investigating the Impact of Human Resource Flexibility on Organizational Entrepreneurship: Explaining the Mediating Role of Adaptability Culture. Journal of Scientific and Research Management of Organizational Culture, 11 (1), 87 -106.
- Adel, A. (2002). Path analysis and causation in management science. Magazine Complex of Higher Education Qom, 4 (15), 59-96.
- Adel, A., et al. (2012). Route Modeling - Structural Management: Application of smart pls software, Tehran, Ghazan Danesh Publication.
- Alfes, K., Shantz, A. and Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices. Performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. Human Resource Management Journal, 22(4), 409-427.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2005). Human Resources Strategic Management (Practice Guide), Translated by Arabi, S.M., Izadi, D. Tehran: Cultural Research Office.

- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Hand Book of Strategic Human Resource Management* (5th Ed.). Koganpage, London.
- Cafferkey, K., Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organizational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688.
- Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775-779.
- Davari, A; Rezazadeh, A. (1393). *Structural Equation Modeling with PLS Software*. Jahad University Press, Tehran.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.
- Dorta- Afonso, D., González- de- la- Rosa, M., García Rodríguez, F.J., Romero-Domínguez, L.(2021). Effects of High- Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes Through Their Organizational Commitment. *Motivation and Job Satisfaction*,13.
- Fraser, K., Hvolby, H.-H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? . *Team Performance Management*, 16(1/2), 74-94.
- Ganjali, A; Rezaei, S. (2015). High performance work systems and enterprise entrepreneurship. Investigating the Role of the Power of the Human Resources System, *Human Resource Management Research*, 5 (4), 203-223.
- Gibson, D., Bhattacharya, M., Doty, D. (2013). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm performance. *Journal of Management*, 31, 622-640.
- Hindi, A; Dervishi; S; Mirzakhani, A.R. (2014). Investigating the Relationship between Organizational Trust and the Effectiveness of Staff at Police Station and Police Station. *Journal of Scientific and Promotion of Human Resources Naja*, 9 (37), 77-97.
- Hanafizadeh, M; Zare Rawasan, A. (1391). *Multi-level structure analysis method using smart pls software*. Therme Publishing House, Tehran.
- Hamid, Z. (2017). Impact of High - Performance Work Systems on Export - Oriented SMEs Performance: The Mediating Role of Human Capital Development. *The South East Asian Journal of Management*, 11 (2), 142-163.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A metaanalytic investigation of the mediating mechanism. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- Jola-Ade, A., Galip, E. E., Dokun, O. (2021). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*.
- Jackson S.E., Schuler R.S., Jiang K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.

- Jiang, K., Takeuchi, R., Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the blackbox in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448-1480.
- Ketkar, S., Sett, P. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206.
- Kehoe, R. R., Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366 -391.
- Kloutsiniotis, P., Mihail, D. (2017). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, 39(1), 34-53.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28, 25-39.
- Karunarathna, K. (2021). Impact of High Performance Work System on Organizational Performance: A Study from Sri Lankan Cable Manufacturing Industry. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 11(2), 64 -92.
- Khin, M.M.(2020). THE EFFECTS OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND PERFORAMANCE (CASE OF BANKING INDUSTRY IN MYANMAR). *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*,21(5).
- Lepak, D. P., Liao, H. Chung, Y., Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217-271.
- Mir Kamali, S.M; Gholamzadeh, H. (2013). Investigating the Relationship between Organizational Commitment and the Desire to Abandon Teachers of Schools in the Dengtran Education Area (Yazd Province), *Leadership Quarterly and Educational Management*, 6 (1), 127-143.
- Mohsin Bashir et al. (2011). The relationship between High Performance Work System, Organizational Commitment and demographic factors in public sector universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(8), 62-71.
- Massersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Ma, B., Ma, G., Liu, X., & Lassleben, H. (2020). Relationship between a high-performance work system and employee outcomes: A multilevel analysis. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(1).
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*.
- Oliveira, A.M., Radanovic, M., Mello, P.C.H., Buchain, P.C., Vizzotto, A.D.B., Celestino, D.L., Stella, F., Piersol, C.V., Forlenza, O.V. (2015). *Nonpharmacological Interventions*

- to Reduce Behavioral and Psychological Symptoms of Dementia: A Systematic Review. Hindawi Publishing Corporation BioMed Research International, 1-9.
- Purzare, H; Rahimi, F. (2015). Investigating the Impact of Human Resource Flexibility on Competitive Advantage. Quarterly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University of Medical Sciences, 8 (3), 1-26.
- Panagiotis, V. K., Dimitrios M. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. International Journal of Hospitality Management, 90 , 1-12.
- Razmand, M. (2017). Assessing the relative share of employees' self-esteem in explaining changes in organizational effectiveness and prioritizing them. Quarterly Journal of Management and Accounting Studies, 3 (1), 155-147.
- Rentao, M., Nikos, B., Wenxia., Z., & Alexander, N. (2021). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. The International Journal of Human Resource Management, 32(2), 443-477.
- Salajegh, S; Ashrafzadeh, E. (2014). The Study of the Relationship between Social Capital and Organizational Effectiveness in Shafa Hospital, Kerman, Iran. Social Capital Management, 1 (1), 64 43.
- Shagufta, A., Ifikhar, H. (2020). HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR. International Journal of Management (IJM), 11(9), 387-407.
- Schmelter, R., Mauer, R., Borsch, C. and Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through human Resource Management Practices: Evidence from German SMEs. Human Resource Management, 49(4), 715–741.
- Tawk, C.J. (2021). Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 9, 397-412.
- Yuan-Ling, Ch., Shyh-Jer Ch.(2021). Looking at both sides of high-performance work systems and individual performance: a job demands–resources model. Journal of Management & Organization , 4,1 – 21.
- Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., Gong, Y. (2012). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. Journal of Management, 41(4), 1098-1131.
- Vollbrda, H. W. (2015). Building the flexible firm: how to remain competitive. ” New York: Oxford University Press.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., Van Veldhoven, M. (2012). Employee well- being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. International Journal of Management Reviews, 14(4), 391-407.
- Zhang, Z., Wan, D., Jiao, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. The Journal of High Technology Management Research, 19(2), 128-138

Zhanga, B., Morrisb, L.J. (2013). High-performance work systems and organizational performance: testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 1-23.

Zaman, U., Abbasi, S., Nawaz, S; Muhammad, Sh.(2020). Linking sustainability management and success in construction projects: Moderating influence of high performance work systems. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(3), 661-684.

Investigating the Effect of High Performance Work Systems on Individual and Organizational Effectiveness through Mediating Human Resource Flexibility (Case Study: An Military Organization)

